

***INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES***  
**CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA**

**2009/2010**



**TII**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.**

**A LIDERANÇA EM AMBIENTES DE ELEVADO  
*STRESS***

**Carlos Mendonça Eiró Fernandes**  
**Major/Graduado Navegador**



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**A LIDERANÇA EM AMBIENTES DE ELEVADO *STRESS***

**Major Graduado Navegador Carlos Mendonça Eiró Fernandes**

Trabalho de Investigação Individual CPOS/FA – 2009/2010

Lisboa 2010



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**A LIDERANÇA EM AMBIENTES DE ELEVADO *STRESS***

**Major Graduado Navegador Carlos Mendonça Eiró Fernandes**

Trabalho de Investigação Individual CPOS/FA – 2009/2010

Orientador: Major TOCART Renato Pinheiro

Lisboa 2010

***“Estes são tempos difíceis para um génio viver.  
Grandes necessidades exigem grandes líderes.”***

***ABIGAIL ADAMS, A ESCREVER  
A THOMAS JEFFERSON, 1790***

***"Ser capaz de conservar a maior calma aparente  
e o espírito claro no meio do furor dos combates,  
eis o que levará o soldado, no terreno, a  
reconhecer o líder"***

***General Phillipe Morillon***

## **Agradecimentos**

Quero agradecer, expressando a minha maior gratidão às pessoas que se seguem, pelo seu valioso apoio e contributo prestado, ao meu longo percurso, na realização deste trabalho:

Ante de mais ao meu orientador, MAJ/TOCART Renato Pinheiro, não só pela sua permanente disponibilidade mas principalmente por duas razões fundamentais que merecem a minha maior consideração. Primeiro, a sua especial preocupação no rigor da construção do Modelo de Análise. Confesso que inicialmente não entendi a razão de tamanha importância, hoje reconheço que sem essa preciosa ajuda este trabalho não teria sido realizado de acordo com a metodologia de investigação requerida. Em segundo, e após ter garantido o rigor na construção do Modelo de Análise, permitiu ao investigador a máxima liberdade para desenvolver o seu trabalho de pesquisa. Um muito obrigado.

Ao COR/PILAV Luís Ruivo, amigo de longa data, por ter partilhado a sua sabedoria, o seu conhecimento e a sua experiência. Ter comandado o acampamento militar multinacional em Cabul, no Afeganistão, é motivo de grande orgulho para todos nós militares da Força Aérea. O meu muito obrigado pelo seu extraordinário contributo para as conclusões desta investigação.

Ao TCOR/TMMA Bento Lopes, professor responsável pela tão nobre cadeira de Comando e Liderança na Academia da Força Aérea, pela sua preciosa ajuda para a presente investigação, com as suas orientações e opiniões.

A todos os militares da nossa Força Aérea que se disponibilizaram para responder ao questionário de opinião efectuado. Devo confessar que, para mim, a informação resultante do questionário foi um dos momentos mais interessantes deste trabalho. O desvendar daquilo a que chamo “ a verdade da experiência”, num tema, que para nós militares muito nos diz, a Liderança.

E, finalmente, à minha filha, Inês. Após ter estado quase quatro anos ausente em missão na Alemanha, seguiram-se-me mais sete longos meses dedicados à elaboração deste trabalho. Jamais esquecerei as suas palavras de compreensão e apoio, simples mas cheias de significado, que me iluminaram em cada minuto de dedicação a este trabalho.

Um bem-haja a todos.

## Índice

Introdução.....	1
1. Liderança em ambientes de elevado <i>stress</i> .....	3
a. O conceito de Liderança.....	4
b. Liderança Formal e Liderança Informal.....	5
c. O conceito de Liderança desenvolvido na pesquisa.....	5
d. O conceito de “ambientes de elevado <i>stress</i> ” desenvolvido na pesquisa.....	6
e. Teorias da Liderança.....	6
(1) Teoria dos Traços de Personalidade.....	6
(2) Teorias comportamentais/estilos de liderança.....	7
(3) Teorias contingenciais/situacionais.....	8
f. Estilos de Liderança em observação e análise na pesquisa.....	9
g. Observação e análise da pesquisa bibliográfica.....	11
h. Observação e análise do Questionário.....	12
i. Observação e análise das Entrevistas.....	16
2. A importância do líder como gestor de <i>stress</i> .....	18
a. O fenómeno do <i>stress</i> .....	19
b. Tipos de <i>stress</i> .....	22
c. A relação <i>stress/performance</i> .....	23
d. Análise da informação recolhida.....	24
3. Síntese da análise das informações.....	25
Conclusões.....	27
Bibliografia.....	31
Anexo A – Quadro síntese do Modelo de Análise.....	A-1
Anexo B – Modelo do Questionário.....	B-1
Anexo C – <i>Stress</i> e baixas em combate.....	C-1
Anexo D – Identificação dos tipos de <i>stressores</i> físicos e mentais mais frequentes.....	D-1
Anexo E – Tipologia dos principais sinais e sintomas de <i>Stress</i> .....	E-1
Anexo F – Como controlar o nível de <i>stress</i> .....	F-1

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Relação entre recursos pessoais e exigência .....	21
Figura 2 – Lei de Yerkes Dodson .....	23
Figura 3 – The Human Function Curve.....	24

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Estilos de Liderança (Fonte: adaptado de Cardoso, 2001: 172) .....	10
Tabela 2 – Características da amostra .....	14
Tabela 3 – Resultados do Questionário - O líder dispõe de pouco tempo no processo de decisão .....	14
Tabela 4 – Resultados do Questionário - O líder dispõe de algum tempo no processo de decisão .....	15
Tabela 5 – Estilos de Liderança por níveis de aplicação .....	17

## Resumo

O tema deste trabalho de investigação é “ **A Liderança em ambientes de elevado *stress***”.

Todo o militar deverá estar preparado para o desempenho da liderança. Em qualquer momento o militar poderá passar de liderado a líder, e de líder em situações em que o ambiente de pressão é baixo para situações de ambiente de elevado *stress*. O líder militar sabe que a todo o momento o seu principal objectivo é o cumprimento da missão superiormente definida e para tal deve ser conhecedor do **estilo de liderança** mais eficaz que deve adoptar para atingir esse objectivo.

Perante esta problemática, o presente trabalho de investigação teve como principal **objectivo identificar** qual o estilo de liderança mais eficaz, que o líder militar deve adoptar, em ambientes de elevado *stress* ou seja em áreas de conflito armado ou combate **de forma a** contribuir para o sucesso no cumprimento da missão.

Para se atingir o objectivo proposto recorreu-se ao método de investigação definido por *Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt* e procedeu-se à elaboração de um modelo de análise centrado nos conceitos de liderança e *stress* em contexto militar com ambientes de elevado *stress*. Os instrumentos de observação para a recolha dos dados pertinentes a esta investigação foram a pesquisa bibliográfica, o questionário e a entrevista.

Da análise da informação recolhida, e apesar de se ter verificado que em liderança tudo é relativo e não existem verdades absolutas, concluiu-se o seguinte relativamente ao estilo de liderança mais eficaz em ambientes de elevado *stress*:

**Estilo Autocrático** – quando o líder tem **pouco tempo** disponível para tomar uma decisão.

**Estilo Democrático** – quando o líder tem **algum tempo** disponível para tomar uma decisão.

Contudo, observou-se que existe uma relação entre o nível de *stress* e o nível de performance. O *stress* até determinados níveis tem um efeito positivo contribuindo para o aumento da performance na execução da tarefa. Quando o nível de *stress* é superior ao nível máximo tolerável tem um efeito negativo provocando uma diminuição da performance, podendo comprometer a execução de tarefa.

Nesta perspectiva, concluiu-se que a aplicação do estilo de liderança mais eficaz em ambientes de elevado *stress* não é condição suficiente para se garantir o sucesso no cumprimento da missão. Adicionalmente, é fundamental que o líder seja um **gestor de *stress***, devendo para o efeito ter a capacidade de avaliar e controlar o nível de *stress*, seu e



dos subordinados, de forma a mantê-lo dentro dos limites aceitáveis que possibilitem o nível de performance necessário para o cumprimento da missão com sucesso.

## **Abstract**

*This study investigates leadership in high stress environments.*

*Every military should be prepared to lead. At any moment he may turn from the role of subordinate to the role of leader or from being a leader in a low stress environment to performing that same role in a high stress environment. The military leader knows that at all times his main objective is to serve and follow instructions; therefore he must be aware of the most suitable style of leadership he should adopt to accomplish his goal.*

*Faced with this problem this investigation work has therefore its main objective to identify the most effective leadership style the military leader must adopt in high stress environments, i.e., in armed conflict and combat areas, in order to contribute to the mission's accomplishment.*

*In order to accomplish this study's objective I used the investigation method defined by Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt and elaborated an analysis method based on the concepts of leadership and stress in a military context and in high stress environments. The investigation instruments for gathering the data were the bibliographical research, quizzes and interviews.*

*Through the analysis of the gathered information and although that when we talk about leadership everything is relative and there are no absolute truths, I reached the following conclusion regarding the most effective leadership styles in high stress environments:*

***The Autocratic Leadership Style*** – when the leader has little time to make a decision;

***The Democratic (Participative) Leadership Style*** – when the leader has some available time to make a decision.

*However, it is clear that there is a relationship between the level of stress and the level of performance. Up to a certain level, stress has a positive effect and increases performance. When the stress level is superior to the maximum tolerable level, it has a negative effect and decreases the level of performance, putting execution at risk.*

*Taking all this into account, I concluded that even when the most effective leadership style is applied in high stress environments, it is not a sole factor to guarantee a successful mission's accomplishment. Additionally, it is essential that the leader manages stress. In order to do this, he must have the capacity of evaluating and control his subordinate's stress level and his own, so that it is kept within acceptable limits that allow the necessary performance level to successfully accomplish the mission.*

**Palavras-chave**

LIDERANÇA, ESTILO DE LIDERANÇA, *STRESS*, AMBIENTES DE ELEVADO *STRESS*.

### **Lista de abreviaturas**

AFA	<i>Academia da Força Aérea</i>
ISAF	<i>International Security Assistance Force</i>
KAIA	<i>Kabul International Airport</i>
KIA	<i>Killed in Action</i>
PD	<i>Pergunta derivada</i>

## Introdução

Escrever sobre liderança parece ser um trabalho comum, uma vez que tantos outros já se dedicaram ao seu estudo. Contudo, quando se tem como objectivo contribuir para o aumento do conhecimento nesta área, é um desafio apaixonante.

A liderança tem sido uma das temáticas que tem suscitado um forte interesse nos vários campos do conhecimento, no entanto é no campo militar que atinge o seu grau de maior complexidade, com características únicas, na qual o líder militar terá de ter a capacidade de conduzir os subordinados a enfrentarem um adversário em armas, com o perigo de caminharem para a morte, no cumprimento da missão superiormente definida.

Todo o militar deverá estar preparado para o desempenho da liderança. Em qualquer momento o militar poderá passar de liderado a líder, e de líder em situação de paz para líder em combate. O líder militar sabe que a todo o momento o seu principal objectivo é o cumprimento da missão e para tal deve aplicar o estilo de liderança mais eficaz que lhe permita atingir esse objectivo.

Por outro lado, o líder militar deve ser um gestor de *stress*. Um líder que não esteja preparado para lidar com a problemática da gestão de *stress* e não compreenda qual a influência da relação *stress/performance* nos subordinados, poderá conduzir à perda de vidas humanas e ao insucesso dos objectivos da missão, independentemente do estilo de liderança adoptado.

Pelas razões acima apresentadas julgou-se importante desenvolver um estudo científico de investigação que permita a análise deste binómio, liderança e *stress*, em contexto militar com ambientes de elevado *stress*.

O presente trabalho pretendeu reflectir o desenvolvimento e conclusão da investigação, elaborada de acordo com os procedimentos definidos pelo Método de Investigação em Ciências Sociais de *Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt*.

O **objecto de estudo** desta investigação centrou-se no **estilo de liderança** do líder militar em ambientes de elevado *stress*.

O **objectivo geral** foi **identificar** qual o estilo de liderança mais eficaz, que o líder militar deve adoptar, em áreas de conflito armado ou combate **de forma a** contribuir para o sucesso no cumprimento da missão.

Perante este objectivo pretendeu-se responder à pergunta de partida: “**Qual o estilo de liderança mais eficaz em ambientes de elevado *stress*?**”.

Com base na pergunta de partida, julgou-se importante definir algumas perguntas derivadas, que visam estabelecer a sequência lógica de desenvolvimento do presente

trabalho de investigação. Assim, foram definidas as seguintes perguntas derivadas:

**PD1** – Qual a influência do factor **tempo** que o líder tem disponível no processo da tomada de decisão sobre o **estilo de liderança** mais eficaz em ambientes de elevado *stress*?

**PD2** – Qual a influência do **nível de *stress*** no **nível de performance/desempenho** do militar no cumprimento da missão?

Com o objectivo de se orientar e delimitar o trabalho de **observação e análise**, de forma a possibilitar uma abordagem mais rigorosa à problemática em estudo, foi construído um **Modelo de Análise**<sup>1</sup> centrado nas seguintes **hipóteses**:

**Hipótese 1** – O estilo de liderança mais eficaz em ambientes de elevado *stress* **difere** com o tempo que o líder tem disponível no processo da tomada de decisão.

**Hipótese 2** – Quando o nível de *stress* é superior ao nível máximo tolerável tem um efeito negativo no desempenho.

As **hipóteses** tenderam a dar respostas provisórias às perguntas derivadas e concorreram para a resposta final à pergunta de partida.

Para efeitos da construção do **Modelo de Análise** foram destacados os conceitos de liderança e stress em contexto militar, analisados em áreas de conflito armado ou combate.

Considerou-se mais adequado construir um corpo de conceitos de forma progressiva ao longo do trabalho, ou seja, no momento em que são abordados os conceitos no âmbito da problemática.

Terminada a etapa da construção do Modelo de Análise, com a definição dos conceitos de liderança e stress, suas dimensões, variáveis e indicadores, e formulação das hipóteses, passou-se à etapa da observação.

Para se observar a realidade em análise foram utilizados três **instrumentos de observação**:

- Consulta bibliográfica centrada na análise de trabalhos, estudos e obras de autores conceituados no tema a investigar.
- Entrevistas dirigidas ao professor responsável pela cadeira de Comando e Liderança na AFA e a um militar da Força Aérea com elevada experiência internacional em teatros de operações militares.
- Questionário direccionado a Oficiais e Sargentos da Força Aérea,

---

<sup>1</sup> Anexo A – Quadro síntese do Modelo de Análise

preferencialmente com experiência anterior em teatros de operações militares.

Durante a **etapa de observação** foram feitas análises parciais das informações recolhidas sempre que se achou pertinente para a verificação das hipóteses. Após reunir toda a informação resultante da observação procedeu-se a uma análise geral da informação, ou seja, verificou-se se “ **os resultados observados correspondem aos resultados esperados pela hipótese**” (Quivy, 2008: 211), para concluir se as hipóteses são confirmadas ou não, e assim responder ao objectivo da investigação, que é responder à pergunta de partida.

Assim, no **primeiro capítulo** são definidos os conceitos de liderança, ambientes de elevado *stress* e estilo de liderança desenvolvidos na investigação. Faz-se uma breve revisão histórica da evolução das principais teorias da liderança e suas limitações. São definidos os estilos de liderança em observação e análise na pesquisa. Por fim é elaborada a observação e análise dos resultados da pesquisa bibliográfica, do questionário e das entrevistas, com a consequente confirmação da **hipótese 1**.

No **segundo capítulo** será reunida a analisada informação pertinente sobre a relação entre o **nível de *stress*** e o **nível de performance/desempenho** a fim de confirmar ou não a **hipótese 2**, contribuindo para a resposta final à pergunta de partida.

No **terceiro capítulo** será consolidada, de forma resumida, os resultados finais da análise das informações observadas, já efectuada em detalhe ao longo dos capítulos um e dois, e responder-se-á à pergunta de partida.

Finalmente, será efectuada uma breve síntese ao trabalho desenvolvido na investigação com as respectivas conclusões finais, terminando com algumas recomendações que se consideram pertinentes.

As **conclusões** resultantes deste trabalho de investigação aplicam-se ao universo de todos os militares das Forças Armadas e pretendem acrescentar conhecimento na área de estudo sobre Liderança Militar.

## **1. Liderança em ambientes de elevado *stress***

*“Liderança é um conceito escorregadio e ilusório, que deixa perplexos mesmo os cientistas sociais. Após estudar mais de 3.000 livros e artigos sobre liderança, escritos ao longo dos últimos quarenta anos, certo pesquisador concluiu que não se sabe muito mais a respeito desses assuntos hoje em dia do que se sabia quando toda a confusão teve início”* (Clemens apud Bergamini, 1994: 24).

O presente capítulo visa numa primeira fase a construção dum quadro teórico de referência relacionado com o tema liderança de forma a enquadrar, definir e delimitar a perspectiva de análise do objecto de estudo (estilo de liderança mais eficaz em ambientes de elevado *stress*). Seguidamente importa precisar as variáveis e os indicadores relativos ao conceito de liderança. Por fim, procede-se à observação e análise da informação pertinente com a consequente confirmação da **hipótese 1**.

**a. O conceito de Liderança**

*“A Liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer.”*

**BENNIS, 1996**

A fim de evidenciar a dificuldade em definir um conceito universal de liderança, Bergamini (1994: 14 e 15) reúne um elenco de diferentes pontos de vista, dos quais destacamos os seguintes:

**“Liderança é ‘o comprometimento de um indivíduo quando está dirigindo as actividades de um grupo em direcção a um objectivo comum ’ (Hemphill & Coons, 1957, p.7).**

**Liderança é ‘influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objectivo específico ou objectivos ’ (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961, p.24).**

**Liderança é ‘o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as directrizes rotineiras da organização ’(Katz & Kahn, 1978, p.528).**

**Liderança é ‘o processo de influenciar actividades de um grupo organizado na direcção de um objectivo ’ (Rouch & Behling, 1984, p.46).”.**

Pela leitura de várias obras sobre liderança podemos constatar que se trata duma matéria multidisciplinar, razão pela qual a definição do seu conceito possa variar consoante a área de estudo em que se enquadra. De acordo com as perspectivas de diversos autores, voltados para o estudo da liderança, podem encontrar-se várias abordagens para a definição deste conceito, não havendo uma definição única aceite universalmente. Contudo, todas convergem para a ideia comum de que se refere a um processo exercido com base na capacidade ou habilidade interpessoal de um indivíduo utilizado para influenciar outra pessoa ou grupo, visando alcançar um determinado objectivo.



**b. Liderança Formal e Liderança Informal**

Pela dificuldade verificada em determinar uma definição universal de liderança, até porque muitos dos investigadores sobre esta temática não são claros quanto ao tipo de liderança a que se referem ou estudam, parece-nos de particular importância efectuar a distinção entre estes dois tipos de liderança.

Quando se pesquisa e analisa a vasta literatura sobre liderança, muitas vezes somos confrontados com abordagens aparentemente contraditórias que podem ser esclarecidas se definirmos claramente o tipo de liderança a que o estudo se refere, pelo que é frequente distinguir a Liderança Formal e a Liderança Informal ou emergente.

Deve-se entender por Liderança Formal aquela que é exercida por um líder que é imposto ao grupo e ocupa uma posição perfeitamente definida na estrutura hierárquica oficial da organização.

Na Liderança Informal ou emergente o líder é escolhido ou designado pelo grupo pelas suas qualidades individuais, não possuindo uma posição hierárquica oficial dentro do grupo.

Lourenço (2001: 1), docente e investigador da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, num dos seus textos de apoio sobre o tema liderança, diz que, “Como refere Jesuíno (1987), os estudos sobre liderança embora se encontrem repartidos em duas grandes classes – a primeira incidindo sobre indivíduos investidos de autoridade legal ou formal e a segunda centrando-se sobre indivíduos que exercem maior influência em grupos para os quais não se procedeu, previamente, a uma designação formal do líder – a verdade é que tem sido, sobretudo, a investigação sobre **liderança formal**, a mais desenvolvida.”.

**c. O conceito de Liderança desenvolvido na pesquisa.**

Após uma breve referência à distinção entre liderança formal e informal estamos em condições de delimitar e definir o conceito de liderança, para efeitos da presente investigação, na sua dimensão de análise, ou seja em contexto militar.

No âmbito da presente investigação deve-se entender por liderança como um processo exercido pelo líder militar investido de autoridade legal, logo exercendo uma liderança do tipo formal, que consiste em influenciar o

comportamento humano dos seus subordinados de forma a gerar neles, sempre que possível, a motivação necessária com vista ao **cumprimento da missão**.

**d. O conceito de “ambientes de elevado *stress*” desenvolvido na pesquisa**

No âmbito militar em que se enquadra o presente trabalho de investigação, deve-se entender por “ambientes de elevado *stress*” os teatros de operações militares, em áreas de conflito armado ou combate, onde o militar executa a sua missão, estando exposto a factores de pressão causadores de elevado *stress*.

No próximo capítulo iremos abordar o fenómeno do *stress* com a profundidade suficiente no âmbito do modelo de análise.

**e. Teorias da Liderança**

Há muito que se tem estudado e investigado sobre o tema liderança, com abordagens diferenciadas, pelo que a volumosa literatura existente é por vezes confusa e muitas vezes contraditória. Contudo, os estudos existentes revelam que, efectivamente, há progressos registados que contribuem para o conhecimento da problemática do processo de liderança.

Aquilo a que nos propomos nesta fase é efectuar uma breve revisão histórica da evolução das principais teorias da liderança e suas limitações de forma a melhor nos contextualizarmos nesta problemática.

A fim de sistematizar a abordagem às principais teorias da liderança iremos classifica-las em três grandes grupos definidos pela doutrina clássica:

- Teorias dos Traços de personalidade do líder (até aos anos 50);
- Teorias Comportamentais (desde os anos 50 até ao final da década de 70);
- Teorias Contingenciais/Situacionais (a partir dos anos 70);

**(1) Teoria dos Traços de Personalidade**

Os primeiros estudos sobre a liderança procuravam definir as qualidades pessoais do líder para ser bem sucedido no desempenho do processo de liderança. De acordo com esta teoria os líderes já nascem com alguns atributos, psicológicos, sociais, físicos e intelectuais, que diferenciam o líder do não líder. Como descreve Bryman (*apud* Bergamini, 1994: 28 e 29), “ Existem três grandes tipos de traços sobre os quais fala a literatura.

Primeiramente existem os factores físicos, tais como altura, peso, físico, aparência e idade. Segundo, os pesquisadores examinaram habilidades características, tais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento. Terceiro, uma ampla gama de aspectos de personalidade foram examinados. Tais aspectos incluíram moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, auto-confiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.”.

Apesar de alguns traços, tais como a inteligência, a autoconfiança, o domínio, o nível elevado de energia, o elevado grau de conhecimentos, entre outros, parecerem estar associados aos líderes eficazes, esta abordagem apresenta algumas limitações. Simplesmente considera as características individuais como o único factor determinante da eficácia do líder, descurando variáveis como as características dos subordinados e factores situacionais em que se exerce o processo de liderança.

## **(2) Teorias comportamentais/estilos de liderança**

Enquanto que a teoria dos Traços tentava saber se um indivíduo já nascia líder, estas partem do pressuposto que existem estilos de comportamento responsáveis pela liderança eficaz. Acredita-se nestas teorias que uma vez identificado o estilo de comportamento responsável pela liderança eficaz, as pessoas poderiam ser treinadas para exibirem tal comportamento ou estilo de liderança, transformando-as em melhores líderes.

Importa destacar que uma destas teorias diferenciou três estilos de liderança possíveis: autoritário ou autocrático, liberal e democrático.

A análise destes três estilos de liderança reveste-se de primordial importância para esta investigação pelo que serão abordados em profundidade no sub capítulo referente aos Estilos de Liderança em observação e análise na pesquisa.

As várias teorias comportamentais apresentam como limitação o facto de não considerarem os factores situacionais que podem influenciar o sucesso de um determinado estilo de liderança.

### **(3) Teorias contingenciais/situacionais**

Os estudos anteriores verificaram que o processo de liderança é um fenómeno complexo, razão pelo qual não deve ser analisado e estudado se isolarmos, somente, traços de personalidade ou estilos de comportamento.

Segundo estas teorias, a liderança é um fenómeno que depende do líder, do grupo e da situação.

As teorias da contingência ou situacionais baseiam-se no princípio básico de que não existe um único estilo de liderança que seja válido para todas as situações, ou seja, para cada situação o líder terá de seleccionar o estilo de liderança mais eficaz. O líder eficaz é aquele que tem a capacidade de adaptar o seu estilo de liderança ao grupo consoante a situação, isto é, deve adoptar diferentes comportamentos em diferentes situações. Quando a situação permite, o líder deve adoptar um estilo democrático mas quando as circunstâncias o exigem deve adoptar um estilo autocrático.

“Consideram que não existe um estilo de liderança ideal, já que o processo de liderança é função das três variáveis nele intervenientes: líder, seguidores e contexto em que se exerce a liderança. Nesta perspectiva, o estilo de liderança deverá ser ajustado caso a caso em função das três variáveis” (Cardoso, 2001: 175).

Após uma breve revisão da evolução histórica das principais teorias da liderança podemos concluir que todas as abordagens têm uma contribuição positiva no sentido de se tentar definir quais as principais características de personalidade e de comportamento do líder, inatas ou adquiridas, que permitam uma liderança eficaz em determinada situação.

“Todas as abordagens teóricas da liderança têm a sua quota-parte de verdade, importância ou de aplicabilidade em determinada situação ou momento”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Tenente Coronel Bento Lopes (2009). Professor da cadeira de Comando e Liderança na AFA. (entrevista)

**f. Estilos de Liderança em observação e análise na pesquisa**

**“O estilo de liderança é o modo pessoal de exercer a liderança, isto é, o modo de interacção directa do líder com os seus subordinados.** Os estilos de liderança variam consoante a personalidade do líder, os seus subordinados e a situação. Em última análise, o estilo apropriado para qualquer líder será aquele que lhe proporciona uma melhor liderança.” (General Vieira, 2002: 87).

As teorias da doutrina clássica que estudam a liderança ao nível do estilo de comportamento do líder em relação aos seus subordinados identificam três diferentes estilos de liderança: **autocrática, liberal e democrática.**

Para o presente trabalho de investigação, e de acordo com o **Modelo de Análise**, foram considerados estes três **estilos de liderança** como as **variáveis** de estudo relativas ao conceito de liderança em contexto militar com ambientes de elevado *stress*, ou seja, em áreas de conflito armado ou combate. Estas variáveis foram observadas com base nas **características tipo** que identificam cada um dos estilos de liderança, que são os **indicadores** a observar, e que permitem medir o conceito de liderança no âmbito desta investigação.

Importa então descrever, para a investigação a que nos propusemos, quais as principais características tipo, definidas pela doutrina, de cada um dos estilos de liderança, ou sejam os **indicadores**, e que se encontram descritos na Tabela 1 da página seguinte.

Tabela 1 – Estilos de Liderança (Fonte: adaptado de Cardoso, 2001: 172)

<b>Estilo de Liderança</b>	<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Liberal</b> (Laissez-faire)
<b>Objectivos</b>	<b>O Líder</b> decide os procedimentos a seguir, sem qualquer participação dos subordinados.	<b>O Líder</b> apela à participação dos subordinados para debater e decidir sobre os procedimentos a seguir.	<b>O Líder</b> dá aos subordinados total liberdade para decidirem quanto aos procedimentos a seguir.
<b>Actividades</b>	<b>O Líder</b> determina as táticas a aplicar para a execução da missão, dando conhecimento aos seus subordinados à medida que se tornam necessárias.	<b>O Líder</b> permite que os subordinados planeiem as táticas a aplicar para o cumprimento da missão, dando aconselhamento sempre que solicitado e apresenta alternativas para o grupo escolher.	<b>O Líder</b> tem uma participação limitada na discussão do planeamento das táticas a aplicar para o cumprimento da missão.
<b>Divisão das tarefas</b>	<b>O Líder</b> decide a tarefa que cada subordinado deve executar e escolhe quem são os camaradas de missão do seu subordinado.	<b>O Líder</b> permite que os subordinados decidam quanto à divisão das tarefas, interferindo se necessário e permite que os seus subordinados escolham os seus próprios camaradas de missão, intervindo se necessário no processo de escolha.	<b>O Líder</b> permite que os subordinados tenham total liberdade de decisão quanto à divisão das tarefas e permite que os seus subordinados escolham os seus próprios camaradas de missão, sem tomar qualquer intervenção no processo de escolha.
<b>Feedback</b>	<b>O Líder</b> deve ser pessoal nos elogios e nas críticas quanto ao desempenho dos seus subordinados.	<b>O Líder</b> deve ser «objectivo» e limita-se aos «factos» nas suas críticas e elogios quanto ao desempenho dos seus subordinados.	<b>O Líder</b> só faz críticas ou elogios quanto ao desempenho dos seus subordinados quando é interrogado.

**g. Observação e análise da pesquisa bibliográfica**

Para atingir os objectivos desta investigação foi efectuado nesta fase um estudo de pesquisa bibliográfica através da consulta a obras de diversos autores que desenvolveram o assunto do fenómeno da liderança. Procurou-se assim observar e reunir informação pertinente que se inscreva no âmbito específico do modelo de análise proposto e que permita um tratamento posterior para a confirmação ou não das hipóteses.

Segundo o General Vieira (2002: 87), actualmente podemos considerar três estilos básicos de Liderança Militar: o estilo directivo, o estilo participativo e o estilo por delegação. Focalizar-nos-emos nos dois primeiros.

“Um líder usa o estilo directivo quando transmite aos subordinados aquilo que pretende que seja executado, como deverá ser executado e, ainda, onde e quando a execução terá lugar, para depois supervisionar de perto os subordinados a fim de se assegurar que eles seguem as suas ordens. Este estilo é claramente adequado a muitas situações.

Quando o tempo disponível é reduzido e apenas o líder sabe o que é necessário executar e como executá-lo, este estilo será o mais adequado para cumprir a missão.” (General Vieira, 2002: 87).

A caracterização deste estilo de liderança é na sua essência muito semelhante ao estilo autocrático desenvolvido pela doutrina clássica. Neste estilo de liderança o líder exige que os seus subordinados procedam conforme as suas directivas e orientações, não querem perguntas, querem conformidade. O autor considera que o factor tempo é uma condicionante que justifica a opção deste estilo de liderança.

“Um líder usa o estilo participativo quando envolve os subordinados na determinação daquilo que se pretende executar e de como executá-lo. O líder recebe informação e recomendações, mas é ele quem decide. Como sucede com o estilo directivo, este estilo é adequado a muitas situações de liderança. Se os subordinados têm alguma competência e se encontram perfeitamente esclarecidos sobre as metas que o líder se propõe alcançar, o ser-lhes permitido participar pode constituir um importante impulso para o processo de desenvolvimento do seu estilo de equipa. Cria neles confiança e aumenta o seu apoio a um plano que ajudaram a desenvolver.” (General Vieira, 2002: 87 e 88).

A caracterização deste estilo de liderança é na sua essência muito semelhante ao estilo democrático desenvolvido pela doutrina clássica. Neste estilo de liderança o líder permite a participação dos subordinados no processo de tomada de decisão o que só é exequível se o líder dispuser de algum tempo disponível para o processo de tomada de decisão.

A doutrina clássica considera três estilos de liderança distintos: o estilo Autocrático, o Liberal e o Democrático. Enquanto o estilo autocrático pode ser extremamente útil em situações de crise, o estilo democrático parece ser o estilo ideal que o líder deve adoptar em situações de rotina, em que o clima de ameaça não justifica o recurso ao uso da maior eficácia do estilo autocrático. Em **operações militares**, quando se atravessa uma **situação de crise**, deve-se adoptar um **estilo autocrático**, mas logo que a situação mude para uma fase mais favorável da campanha regressa-se a um estilo democrático ou seja uma liderança mais orientada para as pessoas. (Coronel Sanches; et al., 1998: 4-1 a 4-3).

“Numa **situação crítica ou adversa** o líder adoptará uma **liderança autocrática** e numa situação intermédia de desenvolvimento e estabilidade, caracterizada pela graduação positiva, adoptará um estilo de liderança orientada para as pessoas. No entanto, o **tempo útil de actuação**, o risco da decisão e a informação disponível, são **factores críticos** para a liderança. Quanto **menos tempo útil** de actuação mais centralizada deve ser a decisão (**autocrática**). Pelo contrário, quanto **mais tempo disponível** mais descentralizada será a liderança (**democrática**).” (Coronel Sanches; et al., 1998: 4-5).

Segundo Miguel (2008: 75), diz que o estilo autoritário “Funciona melhor durante emergências ou situações de crise, ..., em que não há tempo para explicar os motivos por detrás de cada decisão.”

Numa primeira análise do conteúdo da pesquisa bibliográfica podemos constatar que as opiniões expressas concorrem positivamente para a **confirmação da hipótese 1**.

#### **h. Observação e análise do Questionário**

Nesta fase foram recolhidos dados pertinentes para a verificação da **hipótese 1** através da elaboração de um questionário.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Anexo B – Modelo do Questionário



Os dados recolhidos no questionário são os indicadores que se pretendem observar, (características tipo dos três estilos de liderança em observação), relativos às variáveis em estudo, (estilos de liderança em função do factor tempo que o líder tem disponível para tomar uma decisão), para o conceito de liderança analisado na dimensão do contexto militar com ambientes de elevado *stress*.

O questionário é composto por cinco grupos (de A a E) em que cada grupo é composto por três frases. Cada frase corresponde a uma característica tipo (indicador) de cada um dos três estilos de liderança em análise (variáveis), estilo autocrático, democrático e liberal respectivamente. Paralelamente pretendeu-se também observar se os indicadores variam em função do factor tempo que o líder tem disponível para tomar uma decisão, pouco tempo ou algum tempo, coluna um e dois respectivamente.

Pretendeu-se assim verificar se as informações recolhidas permitem confirmar a **hipótese 1** “O estilo de liderança mais eficaz em ambientes de elevado *stress* **difere** com o **factor tempo** que o líder tem disponível no processo da tomada de decisão.”, e contribuir para dar resposta à pergunta de partida.

A população alvo foi uma amostra representativa de 100 militares, Oficiais e Sargentos da Força Aérea, preferencialmente com experiência anterior em teatros de operações militares.

A recolha dos dados decorreu entre Dezembro de 2009 e Fevereiro de 2010.

Importa esclarecer que não é importante para a definição dos resultados pretendidos quantificar o factor tempo. Este factor resulta da percepção individual que cada líder tem do tempo disponível no processo de decisão, isto é, o que é muito tempo para um pode ser pouco para outro.

Na observação dos resultados obtidos no questionário (Tabelas 3 e 4), e para tornar objectivo a quantificação dos dados, os indicadores foram agrupados por diferentes áreas de conduta relativas aos estilos de liderança:

- Objectivos – Grupo A
- Divisão das tarefas – Grupo B e C
- Feedback – Grupo D
- Actividades – Grupo E

Tabela 2 – Características da amostra

Oficiais	<b>85 %</b>
Sargentos	15 %
Masculino	<b>92 %</b>
Feminino	8 %
Tempo serviço militar (anos)	
5 – 10	6 %
11 – 20	24 %
21 – 30	<b>55 %</b>
>30	<b>15 %</b>

Tabela 3 – Resultados do Questionário - O líder dispõe de **pouco tempo** no processo de decisão

Estilo de Liderança	<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Liberal</b> (Laissez-faire)
<b>Objectivos</b> (100)	90 (8)	6	4
<b>Divisão das tarefas</b> (200)	151 (6)	38 (2)	11
<b>Feedback</b> (100)	38 (10)	<b>57 (6)</b>	5 (1)
<b>Actividades</b> (100)	83 (6)	11 (1)	6 (1)
<b>Total de respostas</b> (500)	<b>362 (30)</b>	112	26
<b>Média de respostas</b> %	<b>72.4 % (75 %) <sup>4</sup></b>	22.4 %	5.2 %

<sup>4</sup> Os números entre parênteses na **tabela 3** indicam a contribuição feminina

**Tabela 4 – Resultados do Questionário - O líder dispõe de algum tempo no processo de decisão**

<b>Estilo de Liderança</b>	<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Liberal (Laissez-faire)</b>
<b>Objectivos</b> (100)	10	84 (8)	6
<b>Divisão das tarefas</b> (200)	29	158 (7)	13 (1)
<b>Feedback</b> (100)	42 (3)	58 (11)	0 (2)
<b>Actividades</b> (100)	19	81 (8)	0
<b>Total de respostas</b> (500)	100	<b>381 (34)</b>	19
<b>Média de respostas</b> %	20 %	<b>76.2 % (85 %)<sup>5</sup></b>	3.8 %

A análise dos resultados obtidos no questionário revelam que a opinião predominante, dos 100 Militares que responderam ao questionário, quanto ao estilo de liderança que o Líder Militar deve adoptar em teatros de operações de elevado *stress* é a seguinte:

**Estilo Autocrático (72.4%)** – quando o líder tem pouco tempo disponível para tomar uma decisão.

**Estilo Democrático (76.2%)** – quando o líder tem algum tempo disponível para tomar uma decisão.

Importa referir que 70% dos militares inquiridos têm um tempo de serviço militar superior a 21 anos o que contribui para reforçar a credibilidade dos resultados.

Numa primeira análise dos resultados observados no questionário podemos constatar que as opiniões expressas concorrem positivamente para a **confirmação da hipótese 1**.

<sup>5</sup> Os números entre parênteses na **tabela 4** indicam a contribuição feminina

## **i. Observação e análise das Entrevistas**

Nesta fase foram efectuadas duas entrevistas. A primeira entrevista foi efectuada ao **Tenente – Coronel/TMMA Bento Lopes**, professor responsável pela cadeira de Comando e Liderança na AFA. A segunda entrevista foi efectuada ao **Coronel/Pilav Luís Ruivo**. Este militar tem uma vasta experiência em cenários internacionais de operações militares. Importa destacar que teve uma experiência única na Força Aérea Portuguesa ao comandar em 2005, durante um período de quatro meses, o acampamento militar de KAIA, no Afeganistão, no âmbito da ISAF, composto por cerca de 1500 militares de varias nações.

Os entrevistados foram enquadrados na problemática em desenvolvimento na investigação e no Modelo de Análise.

A seguir, passaremos a apresentar as principais opiniões obtidas através das entrevistas realizadas.

Entrevista ao **Tenente - Coronel/TMMA Bento Lopes** em 15-12-2009:

– “Como costume dizer, em liderança tudo é relativo, nada é objectivo e não há soluções tipificadas ou padronizadas”.

Na sua opinião, entende que toda a atitude, comportamento e consequentes respostas dependem de tudo (líder, ambiente, grupo, indivíduos, do objectivo, etc.). Considera que quando o tempo, eterno inimigo da liderança, e a situação o permitem se dê mais atenção às pessoas e ao grupo que à missão ou objectivo, alertando para o facto de a falta de atenção para com as necessidades das pessoas poderá ter reflexos e custos insuportáveis no futuro.

No decorrer da entrevista foi-lhe apresentada a tabela 5 para comentar a fim de contribuir de forma mais objectiva para a análise da problemática desta investigação.

Tabela 5 – Estilos de Liderança por níveis de aplicação<sup>6</sup>

DIRECÇÃO	NÍVEL ESTRATÉGICO	POLÍTICO	ORIENTAÇÃO POLÍTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
		MILITAR	DIRECTIVA MILITAR	
PLANEAMENTO	NÍVEL OPERACIONAL	COMANDANTE DA OPERAÇÃO	PLANO DE OPERAÇÕES	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
EXECUÇÃO	NÍVEL TÁCTICO	COMANDANTE DA OPERAÇÃO E COMANDANTES DAS COMPONENTES	ORDENS DE OPERAÇÕES	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

“Da análise do quadro podemos verificar que ao **nível táctico** a postura do líder deve ser claramente **autocrática**. Tal facto encontra justificação na **urgência** da grande maioria das decisões. No entanto devemos falar em predominância deste estilo, já que a postura democrática deve estar sempre presente (sempre que possível), não nos esqueçamos da teoria de Lewin que defendia que “O **estilo democrático** era a solução que melhor servia em qualquer situação, sendo considerado como uma garantia da **liderança eficaz**”. Obviamente que os seus estudos, como a maioria dos estudos que envolvem comportamentos, dependem de tantas variáveis que na ânsia de os tornar objectivos aproximam-se de uma objectividade utópica em termos comportamentais.”.

Acrescenta, que mesmo ao nível táctico, sempre que a pressão do combate ou os factores de pressão ambientais não justifiquem uma postura autocrática, o líder deve assumir uma conduta predominantemente mais democrática. No entanto, reforça a ideia expressa no quadro em análise dizendo que em determinadas situações e contingências em que o factor tempo, face à urgência da tomada de decisão, é curto o processo de liderança tem de se revestir de um carácter mais

<sup>6</sup> Fonte: (SANCHES [et al.], 1998:6-6)

autocrático.

Entrevista ao **Coronel/Pilav Luís Ruivo** em 16-12-2009:

– Na sua opinião, a liderança em ambientes de elevado *stress* deve ser uma **Liderança Autocrática**, particularmente se o líder dispuser de **pouco tempo** no processo de tomada de decisão. O líder fixa as grandes linhas directivas e os objectivos. Durante o processo de liderança o líder toma uma conduta de decisão centralizada e alto controlo. O líder deve ser pessoal nos elogios e críticas quanto ao feedback relativo ao desempenho dos seus subordinados. Considera ainda que, pela sua experiência, a amplitude de controlo para ser eficaz só é válida até cinco ou seis elementos subordinados directos. Para finalizar, considera que se a situação o permite e dispuser de mais tempo no processo de tomada de decisão, pode consultar os subordinados para apoio da decisão e aliviar um pouco a função controlo na execução das decisões.

Da análise de ambas as entrevistas, pode-se inferir que as opiniões expressas concorrem positivamente para a **confirmação da hipótese 1**.

Através da análise global dos resultados observados na pesquisa bibliográfica, no questionário e nas entrevistas considera-se **confirmada a hipótese 1**.

No próximo capítulo será reunida informação sobre o fenómeno do *stress* de forma a nos contextualizar com o assunto, seguido da observação e análise da informação pertinente sobre a relação entre o **nível de *stress*** e o **nível de performance/desempenho** a fim de confirmar ou não a **hipótese 2**.

## **2. A importância do líder como gestor de *stress***

*“Uncontrolled combat stress could impair mission performance and may bring disgrace, disaster, and defeat. (...) To win, combat stress must be controlled.”*

**FIELD MANUAL No. 22-51 HEADQUARTERS  
DEPARTMENT OF THE ARMY, 1994**

O objectivo deste trabalho foi desenvolver uma investigação que desse resposta à pergunta de partida” **Qual o estilo de liderança mais eficaz em ambientes de elevado *stress*?”** Contudo, durante a fase da exploração desta investigação fomos confrontados com a seguinte problemática: Para que serve definirmos qual o estilo de liderança mais eficaz

em ambientes de elevado *stress* se o líder não tiver a capacidade de avaliar e controlar o nível de *stress*, seu e dos subordinados, evitando que este ultrapasse níveis que possam comprometer o cumprimento da missão. Parece haver aqui uma relação entre o nível de *stress* e o nível de performance ou desempenho do grupo para executarem a tarefa, podendo comprometer a eficácia de todo o processo de liderança independentemente do estilo de liderança adoptado pelo líder.

O *stress*<sup>7</sup> é uma constante inevitável nas nossas vidas, contudo o *stress* excessivo é um dos principais problemas do mundo moderno.

Orlindo G. Pereira (1991) defendeu que “a causa mais perturbante de incapacidade para se manter em combate ficou a dever-se a **reações agudas de stress**. Os conflitos armados que se seguiram vieram demonstrar a sua importância cada vez maior, estimando-se que nos campos de batalha do presente e do futuro o número de baixas por reacção ao *stress* supere em larga medida todas as outras causas combinadas”(apud Ribeiro e Surrador, 2005: 153).

Como se pode verificar, pela consulta das tabelas no **Anexo C**, o *stress* parece ser uma das principais causas das **baixas em combate**.

Face ao exposto, este capítulo tem por objectivo principal reunir informação pertinente que permita um melhor entendimento do fenómeno do *stress*, tentando observar através de estudos realizados qual a relação existente entre o **nível de stress** e a performance ou desempenho, de forma a responder à **pergunta derivada 2** “Qual a influência do nível de *stress* na performance/desempenho do militar no cumprimento da missão?” e confirmar ou não a **hipótese 2**, “**Quando o nível de stress é superior ao nível máximo tolerável tem um efeito negativo no desempenho.**”

#### **a. O fenómeno do stress**

A etimologia da palavra *stress* vem da língua inglesa e tem vindo ao longo dos tempos a adquirir varias conotações e definições consoante a área de estudo onde é utilizada.

Foi em 1936 que a palavra inglesa *stress* foi empregue pela primeira vez aplicada à Medicina, pelo endocrinologista Hans Selye (1907-1982), um

---

<sup>7</sup> Para o presente trabalho vamos usar a palavra inglesa na sua forma original, *stress*. Contudo, a Academia de Ciências de Lisboa, em seu *Dicionário da língua portuguesa contemporânea*, Lisboa, Ed. Verbo, 2001, aportuguesou *stress* como *stresse*. O termo *stress* também surge em alguns dicionários de língua portuguesa na forma *estresse*.

especialista reconhecido no estudo do fenómeno do *stress*. Conhecido como o pai da teoria do *stress*, foi um dos pioneiros nos estudos do *stress* na área da saúde, na década de 30, definindo *stress* como “**uma resposta inespecífica do corpo a qualquer solicitação ou exigência**” (*apud* Miguel, Rocha e Röhrich, 2008: 204), devendo-se entender por “resposta inespecífica” a necessidade que o organismo humano tem em adaptar-se a uma nova situação no sentido de restabelecer o equilíbrio.

Para um melhor entendimento do fenómeno do *stress* importa referir o que alguns estudiosos designam pelos **3 S**: *Stressor* (*Estressor*), *Stress* (*Estresse*), Sintomas.

- **Stressor**: é um estímulo externo ou interno sentido por um indivíduo exigindo mais recursos do que os que ele pode mobilizar, ou seja, é o agente ou factor de pressão causador de *stress*.

Segundo Ballone e Moura (2007), “Factor *Estressor* é um acontecimento, uma situação, uma pessoa ou um objecto capaz de proporcionar suficiente tensão emocional, portanto, capaz de induzir à reacção de *Estresse*”.

No manual de campo do exército norte-americano (FM 22-51, 1994: 2.1), definem *stressor* como qualquer evento ou situação que exige uma alteração não rotineira de adaptação ou comportamento.

O *stressor* pode representar um **desafio** ou uma **ameaça** ao bem-estar ou à auto-estima do indivíduo.

Importa esclarecer que o que é um factor de *stress* ou *stressor* para um indivíduo pode não ser para outro. A avaliação individual que cada indivíduo faz do elemento *stressor* é que vai determinar o **nível de stress** que o seu corpo vai estar sujeito.

“Para Lazarus (1999), um acontecimento que deixa dado indivíduo muito perturbado, pode deixar outro completamente indiferente” (*apud* Serra, 2005: 32).

De acordo com o manual de campo do exército norte-americano (FM 22-51, 1994: 2.2), podemos identificar na tabela D-1 no Anexo D quais os tipos de *stressores* físicos e mentais mais frequentes em teatros de operações militares.

- **Stress**: é o conjunto complexo de reacções neurológicas ou psicológicas que nos avisam contra *stressores* e que nos aprontam para a acção. Estas reacções não são mais do que respostas do nosso organismo com o objectivo de se adaptar à nova situação causada pelo estímulo *stressor*.



Segundo Ballone e Moura (2007), “*Estresse* é a resposta fisiológica, psicológica e comportamental de um indivíduo que procura se adaptar e se ajustar às solicitações internas e/ou externas. Essas solicitações capazes de levar ao *Estresse* são chamadas de Factores *Estressantes* ou Agentes *Estressores*”.

*Stress* é um processo interno do nosso corpo de preparação para lidar com um *stressor*, envolvendo reflexos fisiológicos que preparam o corpo para lutar ou fugir. Exemplos desses reflexos são o aumento da excitação do sistema nervoso e a libertação de adrenalina na corrente sanguínea. (FM 22-51, 1994: 2.1)

Para Richard Lazarus (1966) o *stress* é “A condition or feeling experienced when an individual perceives that the demands imposed upon him or her exceed the resources he or she is able to mobilize”, isto é, um indivíduo sente-se em *stress* quando desenvolve a percepção que o grau das exigências na resolução dum problema ultrapassa os seus recursos pessoais. A figura abaixo ilustra de forma simples e objectiva esta relação.



Figura 1 – Relação entre recursos pessoais e exigência<sup>8</sup>

- **Sintomas:** é a condição humana ou patológica que pode ser gerada pelo *stress*. Os sinais podem ser físicos, psicológicos e sociais (ver tabela E-1 no Anexo E). Podem ser manifestos (por exemplo, irritabilidade, hipertensão, etc.) ou latentes (por exemplo, estados depressivos, úlceras, etc.).

<sup>8</sup> Fonte: [http://www.cmfweb.org/storage/cmfweb/documents/Handouts/cos\\_stress\\_mgmt\\_handouts.pdf](http://www.cmfweb.org/storage/cmfweb/documents/Handouts/cos_stress_mgmt_handouts.pdf)

**b. Tipos de *stress***

Os estudiosos desta temática distinguem dois **tipos de *stress***:

- ***Eustress***: é o termo utilizado para designar o *stress* positivo ou construtivo, que gera motivação e conduz a um aumento no desempenho.

Segundo Martinez (1989), o *eustress* é entendido como “a motivating force that heightens energy levels and increases productivity” (*apud* Jesus, 2005: 175), ou seja, é uma força motivadora que aumenta os níveis de energia e aumenta a produtividade.

“Tipicamente, os indivíduos que experimentam este tipo de *stress* sentem que possuem controlo sobre a situação que enfrentam” (Miguel, Rocha e Röhrich, 2008: 208).

- ***Distress***: é o termo utilizado para designar o *stress* negativo ou destrutivo, que gera uma força disfuncional e desmotivadora, que pode conduzir ao sofrimento e a perturbações físicas ou emocionais e a uma diminuição no desempenho.

Sempre que um indivíduo se sente sem aptidões ou recursos para ultrapassar as dificuldades na resolução dum problema então está sujeito a um *stress* negativo, *distress*, ou seja, sempre que o indivíduo não se adapta às exigências da situação com que é confrontado.

“Os indivíduos que experimentam *distress* sentem, geralmente, que têm pouco ou mesmo nenhum controlo sobre a situação que estão a enfrentar” (Miguel, Rocha e Röhrich, 2008: 208).

Da análise destes dois níveis de *stress* podemos concluir que o ***eustress*** é uma área de conforto, em que a reacção de adaptação ao factor de pressão gera uma sensação de bem-estar e um aumento no desempenho. Pelo contrário, o ***distress*** é uma área de desconforto, em que o factor de pressão exige um esforço exagerado de adaptação que não conseguimos ultrapassar, isto é, supera a capacidade do organismo em se adaptar à situação, conduzindo a uma diminuição no desempenho.

**c. A relação *stress*/performance**

Nos últimos anos tem-se verificado uma preocupação crescente nos estudos, em contexto militar, sobre os efeitos do *stress* na qualidade do desempenho das tarefas e funções militares. É crucial que os líderes compreendam a relação *stress*/performance.

A relação entre o *stress* e performance foi descrita pela primeira vez, em 1908, pelos médicos da Universidade de Harvard, Robert Mearns Yerkes e John D. Dodson, ficando conhecida pela **lei de Yerkes Dodson**.

A lei é uma relação empírica entre *stress* e performance e dita que a performance aumenta até um determinado nível de *stress*, e que acima do qual diminui. O processo é ilustrado graficamente como uma curva linear em forma de “U” invertido como se pode ver na figura 2 abaixo.

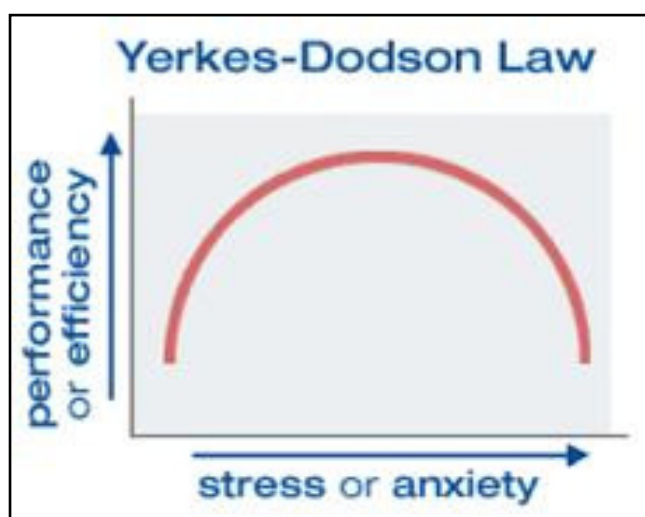


Figura 2 – Lei de Yerkes Dodson<sup>9</sup>

Da análise do gráfico podemos verificar que um muito baixo ou muito alto nível de *stress* afecta negativamente o desempenho. Numa fase inicial o aumento do nível de *stress* faz aumentar a performance até atingirmos o nível máximo tolerável, correspondente ao topo da curva. Quando o nível de *stress* excede o limite de tolerância contribui para diminuir a performance.

Outro gráfico que nos parece ser uma boa ferramenta visual para melhor entendermos esta relação é a chamada “*The Human Function Curve*” representada na figura 3.

<sup>9</sup> Fonte: [http://www.homeos.pt/wespeakforyou/work\\_gess.htm#sobre](http://www.homeos.pt/wespeakforyou/work_gess.htm#sobre)

O diagrama apresentado foi desenvolvido pelo cardiologista inglês Dr. Peter Nixon, e tem sido muito utilizado como referência em vários estudos que relacionam performance com níveis de pressão.

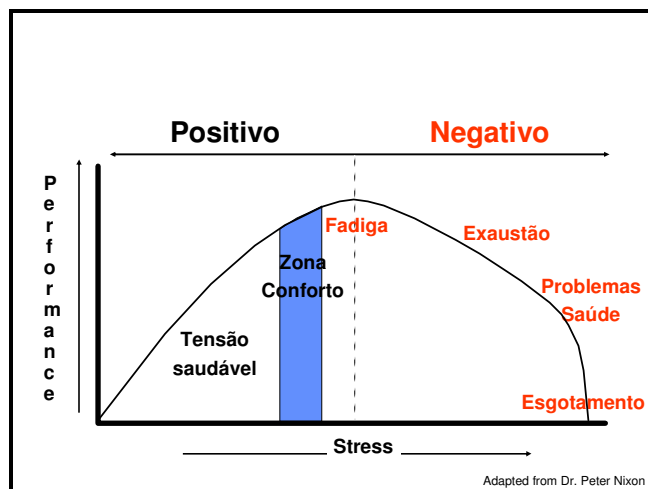


Figura 3 – The Human Function Curve<sup>10</sup>

O diagrama ilustra alguns aspectos importantes para a presente investigação:

- Numa fase inicial, o aumento de *stress* produz um aumento de performance.
- Atingimos uma zona de conforto na qual estamos sujeitos a níveis *stress* relativamente elevados que nos proporcionam níveis de performance elevados.
- Uma vez alcançado o topo da curva, correspondente ao nível máximo de performance, qualquer aumento de *stress* resulta numa diminuição da performance.

#### d. Análise da informação recolhida

Da análise dos gráficos anteriores podemos retirar três conclusões importantes para a confirmação da **hipótese 2**:

- Quando o nível de *stress* é inferior ao nível máximo tolerável (topo da curva), o seu aumento conduzirá a uma melhoria no desempenho.
- Quando o nível de *stress* é superior ao nível máximo tolerável, a sua diminuição conduzirá também a uma melhoria no desempenho.
- Quando o nível de *stress* é superior ao nível máximo tolerável, o seu aumento conduzirá a uma diminuição no desempenho.

<sup>10</sup> Fonte (adaptado): [http://www.oma.org/Health/Womens\\_Issues/DrPosen.ppt](http://www.oma.org/Health/Womens_Issues/DrPosen.ppt)

Verifica-se então que o *stress* até determinados níveis tem um **efeito positivo** (parte ascendente da curva), actuando como um estímulo de reacção, contribuindo para o aumento da performance na execução da tarefa. Quando o nível de *stress* é superior ao nível máximo tolerável (parte descendente da curva) tem um **efeito negativo**, provocando uma diminuição da performance, podendo comprometer a execução de tarefa.

De acordo com o objectivo proposto para este capítulo, através da análise efectuada à informação recolhida foi **confirmada a hipótese 2**, “Quando o nível de *stress* é superior ao nível máximo tolerável tem um efeito negativo no desempenho.”.

Esta análise remete-nos para uma questão crucial no sucesso do processo de liderança: **a importância do líder como gestor de *stress***. (Ver Anexo F)

O líder deve estar alerta para os indicadores de *stress*, em si e nos seus subordinados, nomeadamente fadiga, medo, indisciplina e nível de moral reduzido. Seguidamente, deve tomar as medidas necessárias para controlar estes sintomas antes que os seus efeitos cumulativos causem o colapso das forças.

### 3. Síntese da análise das informações

Neste capítulo pretende-se consolidar, de uma forma resumida e objectiva, os resultados finais da análise das informações observadas, já efectuada em detalhe ao longo do primeiro e segundo capítulo, e responder à pergunta de partida.

No **primeiro capítulo** efectuou-se a observação e análise da informação pertinente de forma a confirmar a **hipótese 1**, “O estilo de liderança mais eficaz em ambientes de elevado *stress* **difere** com o tempo que o líder tem disponível no processo da tomada de decisão.”.

Da análise da informação pertinente resultante da pesquisa bibliográfica, do questionário e das entrevistas verificou-se a seguinte concordância relativamente ao estilo de liderança mais eficaz em ambientes de elevado *stress*:

**1) Estilo Autocrático** – quando o líder tem **pouco tempo** disponível para tomar uma decisão.

**2) Estilo Democrático** – quando o líder tem **algum tempo** disponível para tomar uma decisão.

Realçando a análise dos resultados obtidos no questionário, verificou-se que **72,4%** das repostas indicaram a citação um e **76,2%** a citação dois. Mais ainda, importa referir

que os militares inquiridos têm uma vasta experiência profissional, sendo que **70%** têm um tempo de serviço efectivo nas fileiras militares **superior a 21 anos**.

**Concluiu-se** então que o estilo de liderança mais eficaz em ambientes de elevado *stress* é o estilo autocrático quando o líder tem pouco tempo disponível e o estilo democrático quando tem algum tempo disponível para o processo de tomada de decisão.

Foi deste modo respondido à **pergunta derivada 1** e confirmada a **hipótese 1**.

No **segundo capítulo** efectuou-se a observação e análise da informação pertinente de forma a confirmar a **hipótese 2**, “Quando o nível de *stress* é superior ao nível máximo tolerável tem um efeito negativo no desempenho.”.

Da análise da informação pertinente resultante da pesquisa bibliográfica, verificou-se a seguinte concordância relativamente à relação entre nível de *stress* e nível de performance/desempenho:

- O *stress* até determinados níveis tem um **efeito positivo**, contribuindo para o **aumento da performance** na execução da tarefa. Quando o nível de *stress* é superior ao nível máximo tolerável tem um **efeito negativo**, provocando uma **diminuição da performance**, podendo comprometer a execução de tarefa.

Foi deste modo respondido à **pergunta derivada 2** e confirmada a **hipótese 2**.

Perante a análise das informações, efectuada em pormenor no primeiro e segundo capítulo e resumidas neste, estamos agora em condições de responder à pergunta de partida, “**Qual o estilo de liderança mais eficaz em ambientes de elevado *stress*?**”.

O **Estilo Autocrático** é o mais eficaz quando o líder tem **pouco tempo** disponível para tomar uma decisão e o **Estilo Democrático** quando o líder tem **algum tempo** disponível para tomar uma decisão. Contudo, e para complementar a resposta, a aplicação do estilo de liderança mais eficaz em ambientes de elevado *stress* não é condição suficiente para se garantir o sucesso no cumprimento da missão. O líder, para além de adoptar o estilo de liderança mais eficaz em determinada situação, deverá ser sempre um **gestor de *stress***. Para o efeito, o líder deve ter a capacidade de avaliar e controlar o nível de *stress*, seu e dos subordinados, de forma a mantê-lo dentro dos limites aceitáveis que possibilitem o nível de performance necessário para o cumprimento da missão com sucesso.

Fica desta forma respondida a **pergunta de partida**.

## Conclusões

O presente trabalho, pretendeu desenvolver uma investigação que respondesse à pergunta de partida: “*Qual o estilo de liderança mais eficaz em ambientes de elevado stress?*”.

Todo o militar deve estar preparado para lidar com o processo da liderança. Para o efeito, o líder militar deve saber escolher qual o estilo de liderança mais eficaz a aplicar perante uma determinada situação. Este problema torna-se mais complexo quando o processo de liderança é exercido em ambientes de elevado *stress*, ou seja, em teatros de operações militares com conflito armado ou combate, nos quais o ambiente de pressão envolvente poderá conduzir a níveis de *stress* bastante elevados.

O *stress* é apontado como uma das principais causas de baixas em combate, pelo que se tornou pertinente a sua abordagem nesta investigação.

Surgiu aqui uma nova perspectiva de análise, voltada para o estudo da importância do líder militar como gestor de *stress*, concorrendo em paralelo com o estilo de liderança para o sucesso no cumprimento da missão superiormente definida.

Este aspecto é por vezes ignorado pelos líderes militares, considerando que ao adoptarem o estilo de liderança mais eficaz numa dada situação é condição suficiente para o sucesso no cumprimento da missão. É imperioso que os líderes militares compreendam a relação existente entre o nível de *stress* e o nível de performance ou desempenho para que possam utilizar este conhecimento em paralelo com o estilo de liderança mais eficaz.

Perante esta problemática, e para se delimitar a perspectiva de análise desta investigação, precisou-se o âmbito e os conceitos fundamentais que permitiram dar resposta à pergunta de partida.

Foram assim definidos os conceitos de liderança, estilo de liderança e ambientes de elevado *stress* em contexto militar.

Definida que estava a problemática, com objectivo de se orientar e delimitar o trabalho de **observação** e **análise** desta investigação, de forma a possibilitar uma abordagem mais rigorosa ao problema em estudo, procedeu-se à elaboração do **Modelo de Análise** centrado nas seguintes **hipóteses**:

**Hipótese 1** – O estilo de liderança mais eficaz em ambientes de elevado *stress* **difere** com o tempo que o líder tem disponível no processo da tomada de decisão.

**Hipótese 2** – Quando o nível de *stress* é superior ao nível máximo tolerável tem um efeito negativo no desempenho.

Na construção do **Modelo de Análise** foram considerados os conceitos de liderança e *stress*, os quais foram analisados na dimensão do contexto militar em ambientes de elevado *stress*, ou seja, em áreas de conflito armado ou combate.

Relativamente ao conceito de liderança foram consideradas como variáveis de estudo os três estilos de liderança abordados pela doutrina clássica, respectivamente, o estilo de liderança **autocrático**, **democrático** e **liberal**. Estas variáveis foram observadas com base nas características tipo que identificam cada um dos estilos de liderança, que são os indicadores a observar.

Paralelamente, pretendeu-se também observar se os indicadores variam em relação ao **factor tempo** que o líder tem disponível no processo de tomada de decisão.

Relativamente ao conceito de *stress* pretendeu-se avaliar qual o efeito que os dois tipos de *stress*, *Eustress* (*stress* positivo) e *Distress* (*stress* negativo), têm na performance ou desempenho dos militares para a execução das tarefas e funções militares e daí retirar algumas considerações que contribuam para complementar a resposta à pergunta de partida.

Terminada a etapa da construção do modelo de análise, com a definição dos conceitos de **liderança** e ***stress***, suas dimensões, variáveis e indicadores, e formulação das hipóteses, passou-se à etapa da observação.

Dado que o estudo desta problemática é de difícil observação com recurso a um método experimental, e reconhecendo as dificuldades numa abordagem estritamente quantitativa, optou-se nesta fase por definir uma metodologia predominantemente qualitativa como método de recolha de dados. Esta metodologia pareceu-nos mais adequada e exequível aos tipos de problemas analisados, baseados em atributos de comportamento, permitindo compreender os fenómenos estudados de forma mais aprofundada. No entanto, também se recorreu à elaboração dum questionário o que permitiu a quantificação de alguns dados pertinentes para a investigação.

Para se observar a realidade em análise foram então utilizados três **instrumentos de observação**:

- Consulta bibliográfica centrada na análise de trabalhos, estudos e documentos de autores conceituados no tema a investigar.
- Entrevistas dirigidas ao professor responsável pela cadeira de Comando e Liderança na AFA e a um militar da Força Aérea com elevada experiência em teatros de operações militares internacionais.



- Questionário direccionado a Oficiais e Sargentos da Força Aérea preferencialmente com experiência anterior em teatros de operações militares.

Foram, desta forma, reunidos dados pertinentes que se inscrevem no âmbito do **Modelo de Análise** e que permitiram a verificação posterior das hipóteses.

Da análise da informação recolhida, e apesar de se ter verificado que em liderança tudo é relativo e não existem verdades absolutas, concluiu-se o seguinte relativamente ao estilo de liderança mais eficaz em ambientes de elevado *stress*:

**1) Estilo Autocrático** – quando o líder tem **pouco tempo** disponível para tomar uma decisão.

**2) Estilo Democrático** – quando o líder tem **algum tempo** disponível para tomar uma decisão.

Realçando o contributo, para a presente conclusão, da análise dos resultados obtidos no questionário, verificou-se que **72,4%** das repostas corresponderam à citação um acima (**Estilo Autocrático**) e **76.2%** à citação dois (**Estilo Democrático**). Os militares inquiridos têm uma vasta experiência profissional, sendo que **70%** têm um tempo de serviço efectivo nas fileiras militares **superior a 21 anos**.

Foi deste modo respondido, no primeiro capítulo, à **pergunta derivada 1** e confirmada a **hipótese 1**.

Contudo, ao efectuarmos uma observação mais aprofundada, verificámos existir uma relação entre o nível de *stress* e o nível de performance ou desempenho do grupo para executarem a tarefa e cumprirem a missão, podendo comprometer a eficácia do processo de liderança independentemente do estilo de liderança adoptado pelo líder.

Não devendo negligenciar esta relação, e como contributo para se responder à pergunta de partida, achou-se pertinente desenvolver este assunto no segundo capítulo.

O *stress* é parte integrante da condição humana e embora o termo seja normalmente analisado como um factor negativo, a verdade é que, ele também tem um valor muito positivo nas nossas vidas, enquanto factor de adaptação, contribuindo para o nosso bem-estar e para o aumento do nosso desempenho profissional.

Da análise da informação recolhida verificámos que o *stress* até determinados níveis tem um **efeito positivo** contribuindo para o **aumento da performance** na execução da tarefa. Quando o nível de *stress* é superior ao nível máximo tolerável tem um **efeito negativo** provocando uma **diminuição da performance**, podendo comprometer a execução de tarefa.

Paralelamente retirou-se algumas conclusões importantes:

1) Quando o nível de *stress* é inferior ao nível máximo tolerável, o seu aumento conduzirá a uma melhoria no desempenho.

2) Quando o nível de *stress* é superior ao nível máximo tolerável, a sua diminuição conduzirá também a uma melhoria no desempenho.

3) Quando o nível de *stress* é superior ao nível máximo tolerável, o seu aumento conduzirá a uma diminuição no desempenho.

Foi deste modo respondido, no segundo capítulo, à **pergunta derivada 2** e confirmada a **hipótese 2**.

Esta análise remeteu-nos para uma questão crucial que contribui de forma decisiva para o sucesso do processo de liderança: **a importância do líder como gestor de *stress***.

Os factores de *stress* são uma realidade incontornável nos teatros de operações militares, pelo que controlar o *stress* é muitas vezes um factor decisivo que marca a diferença entre o sucesso e o insucesso no cumprimento da missão.

Face ao exposto, que é o resultado da pesquisa desenvolvida ao longo deste trabalho, demos por fim resposta à pergunta de partida, “***Qual o estilo de liderança mais eficaz em ambientes de elevado stress?***”, nos seguintes termos:

- O **Estilo Autocrático** é o mais eficaz quando o líder tem **pouco tempo** disponível para tomar uma decisão e o **Estilo Democrático** quando o líder tem **algum tempo** disponível para tomar uma decisão. Contudo, e para complementar a resposta, a aplicação do estilo de liderança mais eficaz em ambientes de elevado *stress* não é condição suficiente para se garantir o sucesso no cumprimento da missão. O líder, para além de adoptar o estilo de liderança mais eficaz em determinada situação, deverá ser sempre um **gestor de *stress***. Para o efeito, o líder deve ter a capacidade de avaliar e controlar o nível de *stress*, seu e dos subordinados, de forma a mantê-lo dentro dos limites aceitáveis que possibilitem o nível de performance necessário para o cumprimento da missão com sucesso.

Pretendeu-se desta forma consciencializar os líderes militares quanto à importância da gestão do *stress* no processo de liderança, enquanto ferramenta fundamental para o controlo dos níveis de *stress* e performance necessários para o sucesso do cumprimento da missão.

O presente estudo pretende contribuir para o aumento do conhecimento na área da Liderança Militar relativamente à definição do estilo de liderança mais eficaz em teatros de operações militares, particularmente em ambientes de elevado *stress*, podendo servir de fundamento teórico para estudos futuros que sigam esta perspectiva de investigação.

## Bibliografia

BALLONE, G.J., MOURA, E.C.(2007). - *Estresse – Introdução* [em linha]. [referência de 05 de Dezembro de 2009]. Disponível na Internet em: <<http://www.psiqweb.med.br/>>.  
Revisto em 2008.

BERGAMINI, Cecília W. (1994) *Liderança Administração do Sentido*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

CARDOSO, Luís (2001). *Gestão Estratégica das Organizações: Como Vencer os Desafios do Século XXI*. 5ª ed., revista e actualizada. Lisboa: Editorial Verbo.

CORONEL SANCHES, Alberto; [et al.] (1998). *A Liderança em operações militares. Que tipo e que princípios lhe estão associados*. Trabalho de Grupo, Seminário nº2, Curso Superior de Guerra Aérea 1998/1999. Granja do Marquês: IAEFA.

FM (Field Manual) 22-51 (1994). *Leaders´ Manual for Combat Stress Control*. Headquarters Department of Army. Washington, DC.

GENERAL VIEIRA, Belchior (2002). *Liderança Militar*. Academia Militar. Estado-Maior do Exército.

JESUS, Saul N. (2005). *BEM-ESTAR DOCENTE*. In PINTO, Alexandra M.; SILVA, Adelina L. (coordenadoras). *Stress e bem-estar. Modelos e domínios de aplicação*. Lisboa: Climepsi Editores

LAZARUS, Richard (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: McGraw-Hill

LOURENÇO, Paulo R. (2000). *Liderança*. Texto de apoio [em linha]. [referência de 26 de Dezembro de 2009]. Disponível na Internet em: <https://woc.uc.pt/fluc/getFile.do?tipo=2&id=612>

MIGUEL, António; ROCHA, Ana; RÖHRICH, Oliver (2008). *Gestão Emocional de Equipas*. Lisboa: FCA – Editora de Informática, Lda

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª ed. Lisboa: Gradiva.

RIBEIRO, Rui B., SURRADOR, António A. (2005). *Stress em Contexto Militar e Aeronáutico*. In PINTO, Alexandra M., SILVA, Adelina L. (coordenadoras). *Stress e bem-estar. Modelos e domínios de aplicação*. Lisboa: Climepsi Editores

SERRA, Adriano V. (2005). *As Múltiplas Facetas do Stress*. In PINTO, Alexandra M.; SILVA, Adelina L. (coordenadoras). *Stress e bem-estar. Modelos e domínios de aplicação*. Lisboa: Climepsi Editores

## Anexo A – Quadro síntese do Modelo de Análise

CONCEITOS	DIMENSÕES	VARIÁVEIS	INDICADORES
<b>Liderança</b>	<b>Contexto Militar</b> (em áreas de conflito armado ou combate)	<b>Estilos de Liderança:</b> ➤ Autocrático ➤ Democrático ➤ Liberal versus (Factor Tempo) <sup>11</sup> ➤ Pouco Tempo ➤ Algum Tempo	<b>Características</b> tipo de cada <b>estilo de liderança</b>  (Tabela 1) <sup>12</sup>  (Tabelas 3 e 4) <sup>13</sup>
<b>Stress</b>	<b>Contexto Militar</b> (em áreas de conflito armado ou combate)	<b>Tipos stress:</b> <i>Eustress</i> – Positivo  <i>Distress</i> - Negativo	<b>Nível de Performance/</b> desempenho

“Qual o estilo de liderança mais eficaz em ambientes de elevado *stress*?”

**PD1** – Qual a influência do factor **tempo** que o líder tem disponível no processo da tomada de decisão sobre o **estilo de liderança** mais eficaz em ambientes de elevado *stress*?

**PD2** – Qual a influência do **nível de stress** no **nível de performance/desempenho** do militar no cumprimento da missão?

**Hipótese 1** – O estilo de liderança mais eficaz em ambientes de elevado *stress* **difere** com o tempo que o líder tem disponível no processo da tomada de decisão.

**Hipótese 2** – Quando o nível de *stress* é superior ao nível máximo tolerável tem um efeito negativo no desempenho.

<sup>11</sup> Factor Tempo – Tempo que o líder tem disponível para tomar uma decisão.

<sup>12</sup> Descrição dos **indicadores** a observar no questionário.

<sup>13</sup> Quantificação dos **indicadores** observados no questionário.

**Anexo B – Modelo do Questionário****Questionário**

O presente questionário destina-se a Oficiais e Sargentos da Força Aérea, preferencialmente com experiência anterior em teatros de operações militares, e servirá de apoio ao Trabalho de Investigação Individual, do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea 2009/2010, subordinado ao tema

**“A LIDERANÇA EM AMBIENTES DE ELEVADO STRESS”**

O questionário é absolutamente **ANÓNIMO** e **CONFIDENCIAL** e os dados obtidos serão exclusivamente utilizados no âmbito deste trabalho. O seu contributo é indispensável para o sucesso deste estudo, pelo que se apela ao rigor das respostas.

Muito obrigado pela atenção e disponibilidade.

**Assinale com uma cruz (X)****1. Classe**

OFICIAIS	SARGENTOS

**2. Sexo**

Feminino	Masculino

**3. Tempo de serviço efectivo (Anos)**

5-10	11-20	21-30	>30

**Em sua opinião quais devem ser as principais características do Estilo de Liderança que o Líder Militar deve adoptar em teatros de operações de elevado stress?**

**Instruções:** Em cada grupo (de A a E) das 3 opções de escolha, assinale duas, com uma cruz (X), em função do tempo disponível que o Líder tem para tomar uma decisão.

1		2	
Quando o Líder tem <b>pouco tempo</b> disponível para tomar uma decisão.		Quando o Líder tem <b>algum tempo</b> disponível para tomar uma decisão.	
		1	2
A	O Líder decide os procedimentos a seguir, sem qualquer participação dos subordinados.		
	O Líder apela à participação dos subordinados para debater e decidir sobre os procedimentos a seguir.		
	O Líder dá aos subordinados total liberdade para decidirem quanto aos procedimentos a seguir.		
B	O Líder decide a tarefa que cada subordinado deve executar.		
	O Líder permite que os subordinados decidam quanto à divisão das tarefas, interferindo se necessário.		
	O Líder permite que os subordinados tenham total liberdade de decisão quanto à divisão das tarefas.		
C	O Líder escolhe quem são os camaradas de missão do seu subordinado.		
	O Líder permite que os seus subordinados escolham os seus próprios camaradas de missão, intervindo se necessário no processo de escolha.		
	O Líder permite que os seus subordinados escolham os seus próprios camaradas de missão, sem tomar qualquer intervenção no processo de escolha.		
D	O Líder deve ser pessoal nos elogios e nas críticas quanto ao desempenho dos seus subordinados.		
	O Líder deve ser «objectivo» e limita-se aos «factos» nas suas críticas e elogios quanto ao desempenho dos seus subordinados.		
	O Líder só faz críticas ou elogios quanto ao desempenho dos seus subordinados quando é interrogado.		
E	O Líder determina as táticas a aplicar para a execução da missão, dando conhecimento aos seus subordinados à medida que se tornam necessárias.		
	O Líder permite que os subordinados planeiem as táticas a aplicar para o cumprimento da missão, dando aconselhamento sempre que solicitado e apresenta alternativas para o grupo escolher.		
	O Líder tem uma participação limitada na discussão do planeamento das táticas a aplicar para o cumprimento da missão.		

**Terminou o preenchimento deste questionário**

**Muito obrigado pelo seu contributo e colaboração.**

## Anexo C – Stress e baixas em combate

Na tabela C-1, abaixo podemos analisar as estatísticas anuais para a **guerra da Coreia** relativas aos militares americanos **mortos em combate** (conforme definido pela razão de mortos em acção (KIA) por mil) e as **baixas psiquiátricas** (indicadas pelas admissões nas instalações de tratamento).

Tabela C-1 – Killed in Action/Psychiatric Casualty Rates: Korean War (Fonte: [http://www.gulflink.osd.mil/library/randrep/marlowe\\_paper/mr1018\\_11\\_ch9.html](http://www.gulflink.osd.mil/library/randrep/marlowe_paper/mr1018_11_ch9.html))

	Rate per 1,000 KIA	Rate per 1,000 Psych
Jul.—Dec. 1950	136	99.4
Jan.—Dec. 1951	36	59.0
Jan.—Dec. 1952	11	21.37
Jan.—Jul. 1953	12	13.57

Na tabela C-2, abaixo podemos analisar as estatísticas anuais, para a **guerra do Vietname**, relativas ao rácio entre baixas psiquiátricas e feridos em combate dos U.S.Marines

Tabela C-2 – Ratio of Hospitalized Psychiatric Casualties to Wounded in Action, U. S. Marines 1965—1971 (Fonte: [http://www.gulflink.osd.mil/library/randrep/marlowe\\_paper/mr1018\\_11\\_ch9.html](http://www.gulflink.osd.mil/library/randrep/marlowe_paper/mr1018_11_ch9.html))

Year	Casualties		
	Psychiatric	Wounded in action	Ratio psych./WIA
1965	180	806	22:100
1966	1,062	7,883	13:100
1967	1,928	20,501	9:100
1968	2,334	26,287	9:100
1969	2,255	17,410	13:100
1970	876	5,369	16:100
1971	193	485	40:100



## Anexo D – Identificação dos tipos de *stressores* físicos e mentais mais frequentes

Ao longo das últimas décadas os conflitos armados têm registado um elevado número de baixas nos militares por causalidades psiquiátricas resultantes dos factores de *stress* presentes nos teatros de operações militares. Razão pela qual, parece-nos importante identificar quais os tipos de *stressores* físicos e mentais, mais frequentes, em teatros de operações militares para que o líder militar os possa identificar e actuar no sentido de minimizar as reacções negativas de *stress* manifestadas nos seus subordinados.

Tabela D-1 – Types of Physical and Mental Stressors<sup>14</sup>

PHYSICAL STRESSORS	MENTAL STRESSORS
<p><b>ENVIRONMENTAL</b></p> <p>HEAT, COLD, OR WETNESS  VIBRATION, NOISE, BLAST  HYPOXIA (INSUFFICIENT OXYGEN), FUMES, POISONS, CHEMICALS  DIRECTED-ENERGY WEAPONS/DEVICES  IONIZING RADIATION  INFECTIOUS AGENTS/DISEASES  SKIN IRRITANTS OR CORROSIVES  PHYSICAL WORK  BRIGHT LIGHT, DARKNESS, HAZE, AND OBSCURATION  DIFFICULT OR ARDUOUS TERRAIN</p> <p><b>PHYSIOLOGICAL</b></p> <p>SLEEP DEBT  DEHYDRATION  MALNUTRITION, POOR HYGIENE  MUSCULAR AND AEROBIC FATIGUE  IMPAIRED IMMUNE SYSTEM  OVERUSE OR UNDERUSE OF MUSCLES, ORGAN SYSTEMS  ILLNESS OR INJURY</p>	<p><b>COGNITIVE</b></p> <p>INFORMATION: TOO MUCH OR TOO LITTLE  SENSORY OVERLOAD VERSUS DEPRIVATION  AMBIGUITY, UNCERTAINTY, ISOLATION  TIME PRESSURE VERSUS WAITING  UNPREDICTABILITY  RULES OF ENGAGEMENT, DIFFICULT JUDGMENTS  ORGANIZATIONAL DYNAMICS  HARD CHOICES VERSUS NO CHOICES  RECOGNITION OF IMPAIRED FUNCTIONING</p> <p><b>EMOTIONAL</b></p> <p>FEAR- AND ANXIETY-PRODUCING THREATS (OF INJURY, DISEASE, PAIN, FAILURE, LOSS, PERSONAL OR MISSION FAILURE)  GRIEF-PRODUCING LOSSES (BEREAVEMENT)  RESENTMENT, ANGER- AND RAGE-PRODUCING FRUSTRATION, THREAT, LOSS, AND GUILT  BOREDOM-PRODUCING INACTIVITY  CONFLICTING MOTIVES (WORRIES ABOUT HOME, DIVIDED LOYALTIES)  SPIRITUAL CONFRONTATION OR TEMPTATION CAUSING LOSS OF FAITH  INTERPERSONAL FEELINGS</p>

**NOTE:** THE ABOVE STRESSORS MAY ACT SINGLY OR INTERACT WITH EACH OTHER TO BE COMBAT STRESSORS.

<sup>14</sup> Fonte: FM (Field Manual) 22-51 (1994: 2.2). *Leaders' Manual for Combat Stress Control*. Headquarters Department of Army. Washington, DC.

## Anexo E – Tipologia dos principais sinais e sintomas de *Stress*

Tabela E-1 – Tipologia dos principais sinais e sintomas de *Stress*<sup>15</sup>

TIPOLOGIA	SINAIS E SINTOMAS DE <i>STRESS</i>
<b>Físicos</b>	Boca seca
	Alterações do ritmo cardíaco
	Alterações da pressão arterial
	Doenças cardíacas e hipertensão
	Dificuldades respiratórias
	Diminuição do sistema imunológico
	Artrite
	Gripes e constipações
	Dores (cabeça, costas, musculares)
	Úlceras
	Cansaço físico geral
	Desarranjos intestinais frequentes
<b>Psicológicos</b>	Insatisfação no trabalho
	Apatia
	Ansiedade e irritabilidade
	Tensão
	Fadiga
	Insónias e/ou pesadelos
	Dificuldades em tomar decisões
	Baixa de criatividade
	Instabilidade emocional
	Lapsos de memória e/ou dificuldade de concentração
	Alterações de humor
	Pensamentos suicidas
	Perturbações da personalidade
<b>Sociais</b>	Atitudes de autoritarismo, punição e crítica destrutiva
	Mau relacionamento
	Aumento do consumo de álcool, café, tabaco o outras drogas
	Aumento do número de erros e omissões
	Quebra de produtividade e absentismo
	Violência
	Comportamentos delinquentes (por exemplo, roubo, estragos, boatos)
	Omissão de informações importantes
	Reacções intempestivas

<sup>15</sup> Fonte: MIGUEL, António, ROCHA, Ana, RÖHRICH, Oliver (2008: 214). *Gestão Emocional de Equipas em Ambiente de Projecto*. Lisboa: FCA- Editora de Informática, Lda.

## Anexo F – Como controlar o nível de *stress*

“Uncontrolled **combat stress** could impair mission performance and may bring disgrace, disaster, and defeat. (...) To win, **combat stress must be controlled**.”<sup>16</sup>

Controlar o *stress* em combate é muitas vezes um factor decisivo que marca a diferença entre a vitória e derrota.

De acordo com o manual de campo do exército norte-americano (FM 22-51, 1994: 1.1) podemos definir três áreas de **objectivos** para o **controlo do stress** em ambientes de combate:

- 1) Manter o nível de *stress* dentro de limites aceitáveis para o desempenho da missão e alcançar o nível ideal quando possível.
- 2) Voltar aos limites de *stress* aceitáveis quando se verifique que este se torna perturbador.
- 3) Aumentar progressivamente os limites de tolerância ao *stress* para que os soldados possam resistir mais e desempenhar a sua função em situações de *stress* extremo.

Como **controlar o nível de stress**? (FM 22-51, 1994: 1.2)

- **Monitorizar os sinais** de *stress* e reconhecer quando e se eles mudam. Para ser eficaz, este reconhecimento deve ser efectuado bastante antes do *stress* se tornar perturbador a que cause disfunção.
- **Identificar e monitorizar as causas** do *stress*, ou seja, quais são os stressores.
- **Classificar** os stressores em aqueles que podem ser controlados (aumentados, diminuídos, evitados ou alterados) e os que não podem ser controlados.
- Ajudar os soldados a adaptarem-se aos stressores que não podem ser alterados.
- Aprender e ensinar como directamente se diminui ou se aumenta o nível de *stress* individualmente no soldado, como necessário, no “timing” específico e na situação específica.

---

<sup>16</sup> FM (Field Manual) 22-51 (1994: 1.1). *Leaders' Manual for Combat Stress Control*. Headquarters Department of Army. Washington, DC.